

OKAZJE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Zagadnienia wstępne

Narastająca turbulencja otoczenia, tworząca kontekst niepewności w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza strategicznych, powoduje wzrost zainteresowania kategorią okazji. Wielu autorów dobrych naukowych tekstów słusznie uważa, że okazje należy wykorzystywać. Poza nurtem przedsiębiorczości niewielu jednak sądzi, że mogłyby one być podstawą rozwoju przedsiębiorstwa zamiast planu strategicznego. Nie ma nawet dobrych teoretycznych propozycji identyfikacji, wykorzystywania okazji, nie mówiąc już o próbach wplecenia ich w formułę strategicznego rozwoju organizacji. Niezmiernie trudno jest jednak pogodzić planowanie strategiczne, dość dobrze ustrukturalizowane dzięki teorii tworzonej przez pół wieku, z czymś, co w swojej istocie jest niepewne, niejasne, kojarzy się z przypadkiem. Trudności teoretyczne pogłębiają różne definicje nawet klasycznie rozumianych strategii. Przyzwyczajenie do ich opisów w kategoriach: rynków, produktów i wyników finansowych, usztywnienie stanowisk w sprawie dyscypliny strategii [22] powoduje, że istnieją wątpliwości, czy strategia w ogóle może być elastyczna, czy aby nie jest to oksymoron [22]? Wspomniani zwolennicy zachowań przedsiębiorczych raczej skupiają się na atrybutach owej przedsiębiorczości, rzadziej próbując strukturalizować różne działania związane z identyfikowaniem i wykorzystywaniem okazji. Dlatego też w tym artykule podjęto kolejną próbę¹ argumentacji możliwości

* **Prof. zw. dr hab. Rafał Krupski** – Instytut Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

¹ Poprzednie próby przedstawiałem w publikacjach książkowych: *Zarządzanie strategiczne w turbulentnym otoczeniu* (2005), *Elastyczność organizacji* (2008), *Koncepcje strategii organizacji* (2009) oraz w kilku artykułach naukowych.

formułowania elastycznej strategii organizacji, strategii w ujęciu procesowym, nastawionym na wykorzystywanie okazji, próbę teoretycznego zespolenia zagadnień planowanego rozwoju przedsiębiorstwa z możliwością równoległego (jednocześnie) wykorzystywania okazji.

2. Trochę o wcześniejszych ujęciach teoretycznych okazji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Bardzo skromne teoretyczne ujęcia dotyczące okazji obejmują przede wszystkim: definicje okazji, rodzaje okazji, cykl życia okazji oraz sposoby uwzględniania okazji w planowaniu strategicznym. Tym zagadnieniom poświęciłem w swoim czasie artykuł opublikowany jako rozdział w specjalnym wydaniu *Prac Naukowych AE w Katowicach* [14]. Z podstawowych zagadnień definicyjnych na czoło wysuwa się problem rozróżnienia okazji od szansy, problem interpretacji słynnej kategorii *opportunities* z analizy strategicznej SWOT. Pomijając akademicką dyskusję co do ewentualnych różnic we wspomnianej publikacji, zwrócono uwagę przede wszystkim na statystyczną proveniencję kategorii – szansa. Własny wkład definicyjny to ujęcie okazji też w kategoriach statystycznych – jako wartość oczekiwana w postaci iloczynu spodziewanego nadzwyczajnego efektu związanego z wykorzystaniem okazji oraz prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, któremu nadajemy sens okazji [14].

Generalnie jednak subiektywne nadanie sensu okazji zdarzeniu (może to być splot okoliczności) z zamiarem wykorzystania jego potencjału w zakresie osiągnięcia ponadprzeciętnych efektów (ekonomicznych, społecznych, politycznych), zdarzeniu, które powstaje rzadko i nieregularnie (losowo), istnieje krótko, w miarę dobrze oddaje istotę i wagę problemu. Czy wykorzystać ją, łamiąc dyscyplinę strategii organizacji [22], czy też trwać przy nawet nieefektywnej strategii (problem inercji i wykluczenia [22, s. 44]), zależy to już od kontekstu sytuacyjnego, subiektywnej oceny szans na potencjalne, ponadprzeciętne efekty.

Rodzaje okazji określiłem na podstawie badań empirycznych [10], a podana przeze mnie ich klasyfikacja nie ma ambicji kompletności. Dopiero w tym artykule problem zostanie podjęty i mam nadzieję, że jego rozwiązanie będzie dopuszczalne. Zagadnienie cyklu życia okazji [11, s. 68] nie będzie przedmiotem dalszych rozważań, natomiast głównym przedmiotem rozważań będzie uwzględnienie okazji w strategii organizacji.

3. Teoretyczne umocowanie koncepcji wykorzystywania okazji w zarządzaniu strategicznym w przekroju poszczególnych szkół

Najstarsza, planistyczna szkoła planowania strategicznego wykorzystywała kategorię *opportunities* do budowy planu strategicznego, równoważące otoczenie i wnętrze organizacji. To równoważenie jednakże było aktem jednorazowym, służącym opracowaniu trwałej strategii na wiele lat. Dla szkoły pozycjonowania była to kategoria wiodąca w tym sensie, że jej *differentia specifica* zakładała pierwszeństwo otoczenia w dywagacjach na temat strategii organizacji. Dobrym teoretycznym wsparciem „systemowego” zawarcia okazji w strategii firmy jest niewątpliwie szkoła ewolucyjna Quinna i Mintzberga. Przy czym nie chodzi tutaj o to, czy *explicite* okazje zajmują tam jakieś szczególne miejsce. Chodzi o to, że w skład strategii organizacji wchodzi „twarde” strategie zamierzone oraz emergentne, będące konsekwencją różnych adaptacyjnych decyzji bieżących, w tym związanych z wykorzystywaniem okazji [18]. Wydaje się więc, że tą drogą można przekonać sceptyków połączenia idei planowanego rozwoju przedsiębiorstwa z ideą wykorzystywania okazji.

Najwięcej jednak bezpośrednich odniesień do wykorzystywania okazji jest w koncepcjach zarządzania K. Eisenhardta. Jedną z tych koncepcji dotyczy tzw. prostych zasad [6], i jak się wydaje już na stałe weszła do kanonów zarządzania strategicznego (prof. K. Obłój, nadał tej koncepcji nawet rangę szkoły zarządzania, łączącej zagadnienia przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym). Zasady: wykonawcze, graniczne, hierarchizujące, czasowe oraz rezygnacji są według ich autorów remedium na niepewność decyzyjną i ułatwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynikającej z odpowiedniego spożytkowania krótkookresowych możliwości. Ich behawioralny charakter, ogólność sformułowań umożliwia elastyczne zachowanie organizacji. Autorzy wprost nie odnoszą się do kwestii metody planowanego czy nieplanowanego rozwoju, jednakże z koncepcji wynika, że jest on oparty przede wszystkim na identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji oraz na ciągłym eksperymentowaniu z rynkami, produktami itp. K. Eisenhardt jest współautorką innej ważnej koncepcji zarządzania – na krawędzi chaosu, również nawiązującej do wykorzystywania okazji. Nie wdając się w bliżej w istotę tej koncepcji, warto jednak przytoczyć pogląd czolowego teoretyka układów chaotycznych – S. Kauffmana, według którego organizacja jest najbardziej efektywna właśnie na krawędzi chaosu [9]. Jedną z kluczowych kategorii wspomnianej koncepcji S. Brown i K. Eisenhardt, obejmującej: krawędź chaosu, krawędź czasu, rytm zmian, są semikoherentne cele strategiczne [3]. Ich cechą charakterystyczną jest to, że nie są one dokładnie określone, nawet w sferze zamierzeń, a także nie są do końca spójne. Organizacja z takimi celami jest w zasadzie

nieprzewidywalna, a to, co jest jej przedmiotem działalności, można określić jako permanentne eksperymentowanie, kreowanie rzeczywistości, a także w ramach adaptacji – wykorzystywanie okazji.

W literaturze przedmiotu istnieje jeszcze kilka wartościowych koncepcji zarządzania, które eksploatują kategorię okazji (np. koncepcja Collinsa i Porrasa [5]). Jednakże według mnie największym zapleczem naukowym koncepcji wykorzystywania okazji w zarządzaniu jest teoria zasobowa (już nie koncepcja, nurt, ujęcie, ale według Barney'a, Ketchena i Wrighta to teoria [2]). Niestety wśród wyodrębnionych przez tych autorów głównych obszarów Resource-Based Theory (RBT), takich jak: powiązanie z innymi perspektywami, procesy pozyskiwania i rozwoju zasobów, mikrozałożenia teorii zasobowej, teoria zasobowa a równoważenie oraz kwestie metody i pomiaru w teorii zasobowej, zagadnienia wykorzystania okazji w rozwoju przedsiębiorstwa, nie są eksponowane. Według mnie natomiast RBT jest podstawową opoką rozwoju koncepcji zarządzania przez okazje z prostego powodu: dostęp do zasobów (własnych lub obcych), ewentualne ich nadmiary (poza bieżącą działalnością eksploatacyjną) jest *conditio sine qua non* wykorzystywania okazji (sic!). Długookresowe planowanie dostępu do zasobów jest jednocześnie, poza sprawami ich wykorzystywania w bieżącej działalności eksploatacyjnej, planowaniem rozwoju przedsiębiorstwa przez wykorzystywanie okazji. Wątek ten będzie rozwinięty w dalszej części artykułu.

4. Rodzaje okazji

S.A. Alvarez i J.B. Barney [1] uważają, że na okazje można patrzeć dwojako. Po pierwsze, w klasycznym ujęciu przedsiębiorczym okazja istnieje obiektywnie, a zadaniem menedżerów, przedsiębiorców jest ją odkryć, wyszukać, najlepiej przed innymi. Jest to więc nadawanie różnym obiektywnym zdarzeniom sensu okazji. W drugim ujęciu, zgodnie z teorią kreacji, okazje trzeba tworzyć poprzez innowacyjne podejście do zasobów, twórcze decyzje. Okazja jest więc subiektywnym bytem, wykreowanym przez konkretnego przedsiębiorcę i niemogącym bez niego istnieć. M.S. Wood i W. McKinley [26] poszli jeszcze dalej. Ustrukturalizowali bowiem taki proces kreowania okazji, wyodrębniając etapy: imaginacji, nadawania sensu wymyślonym zjawiskom, zdarzeniom (poprzez dyskusje i konfrontacje z twórczym otoczeniem, co ma na celu określenie potencjału innowacyjnego i prawdopodobieństwa zaistnienia określonego bytu), ostateczne przyjęcie lub odrzucenie bytu, wzbudzenie zainteresowania interesariuszy i wreszcie podjęcia konkretnych działań w celu czerpania profitu z eksploatacji okazji.

Różnice pomiędzy klasycznym i kreatywnym podejściem do okazji wynikają przede wszystkim nie tyle z faktu obiektywnego czy subiektywnego przypisywania

sensu okazji obiektywnie istniejącym zdarzeniom, co w ogóle z generowania bytów, którym ewentualnie można nadać sens okazji.

Wśród sposobów na kreowanie okazji najczęściej wymienia się rynkowe, produktowe lub technologiczne, a nawet organizacyjne eksperymentowanie. Może i powinno ono być przedmiotem planowania [24]. Jak pisze prof. Oblój: „(...) Systematyczne eksperymentowanie to rozsądny sposób na szukanie szans na powstającym i zmieniającym się jak w kalejdoskopie rynku, na którym analityczne ustalenie długofalowych projektów inwestycyjnych miało ograniczony sens” [22, s. 96]. Innym ciekawym przykładem możliwości generowania okazji są tzw. punkty zaczepienia, które są rodzajem pozycji rynkowej. Punkt zaczepienia według Upsona, Ketchena i Connelly’ego jest niewielką pozycją, którą firma ustanawia specjalnie na rynku, na którym jeszcze nie konkuruje [25]. Autorzy znacznie rozszerzyli wcześniejsze rozważania na temat problemów równowagi punktów zaczepienia oraz powiększenia ich potencjału poprzez doposażenia ich w zasoby Karnamiego i Wernerfelda [8] przede wszystkim o agresywne zachowania wobec konkurentów. Wymieniają między innymi wprowadzanie nowych produktów, dokonywanie akwizycji, a przede wszystkim drażnienie cenowe konkurentów, i poprzez to odbieranie im części klientów. Punkty zaczepienia w tym sensie można traktować jako generatory okazji, że ich prowokacyjne działania mogą wywoływać takie reakcje konkurentów, jak wycofywanie się z rynku lub nieefektywne inwestowanie obniżające rentowność, co ostatecznie stwarza nowe możliwości działania firmy aktywnej. Jest to zupełnie inna rola, aniżeli przyczółków rynkowych, o których pisze K. Oblój [22, s. 75–76]. W tym wypadku służą one przede wszystkim obserwacjom ruchów konkurentów, bez prowokacji. Jeżeli jednak dojdzie do ataku ze strony konkurentów, taki przyczółek służy kontratakowi. Jeszcze innym przykładem generowania okazji są „plotki” na giełdzie, różne inne zachowania „zorganizowanych” graczy, którym czasami udaje się obniżyć kursy akcji (wszystkich lub niektórych przedsiębiorstw), i w ten sposób stworzyć sobie okazje do tanich zakupów. Generalnie zarówno w jednym, jak i w drugim wypadku podstawową metodą generowania okazji jest prowokacja określonych zachowań konkurentów, które ze swej istoty tworzą obszar okazji. Jest to więc bezpośrednia, aktywna metoda wywoływania zdarzeń o charakterze okazji. Przy pasywnym podejściu do okazji te ostatnie występują jako obiektywnie już istniejące zdarzenia, a sens okazji nadaje im potencjalny beneficjent (np. poprzez filtr okazji). Gdzieś pośrodku są sytuacje, które z jednej strony mają cechy aktywnego podejścia do okazji (generowania okazji), na przykład poprzez „rozszerzenie oczek” filtra okazji (czyli powiększenie obszaru poszukiwania okazji), a z drugiej zaś mają cechy biernego podejścia, ponieważ w tej rozszerzonej przestrzeni zdarzenia o charakterze okazji już występują i trzeba je tylko odkryć.

Ostatecznie więc za podstawowe kryteria podziału okazji można uznać:

- 1) podstawę ontologiczną, czyli aktywne lub pasywne podejście do okazji oraz
- 2) źródło okazji, zewnętrzne lub wewnętrzne w stosunku do organizacji.

Aktywne podejście do okazji oznacza kreowanie takich zdarzeń, którym można nadać sens okazji, pasywne zaś oznacza nadawanie sensu okazji zdarzeniom już istniejącym. Źródła zewnętrzne oznaczają, że okazje zarówno te wykreowane, jak i odkryte znajdują się w otoczeniu organizacji, źródła wewnętrzne zaś wskazują na samą organizację. Na rysunku 1 zaprezentowano tę swoistą przestrzeń okazji.

Rysunek 1. Rodzaje okazji

Źródło okazji	ZEWNĘTRZNE	Wywoływanie zdarzeń o charakterze okazji poprzez prowokowanie do określonych zachowań klientów i konkurentów (np. poprzez punkty zaczepienia). Eksperymenty rynkowe.	Nadawanie sensu okazji zdarzeniom rynkowym już istniejącym poprzez filtr okazji.
	WEWNĘTRZNE	Tworzenie warunków do generowania pomysłów w firmie, które mogą być okazjami. Eksperymenty technologiczne.	Nadawanie sensu okazji zdarzeniom w postaci pomysłów w firmie, poprzez filtr okazji.
		AKTYWNE	PASYWNE
Podejście do okazji			

Źródło: opracowanie własne.

5. Strategia wykorzystywania okazji

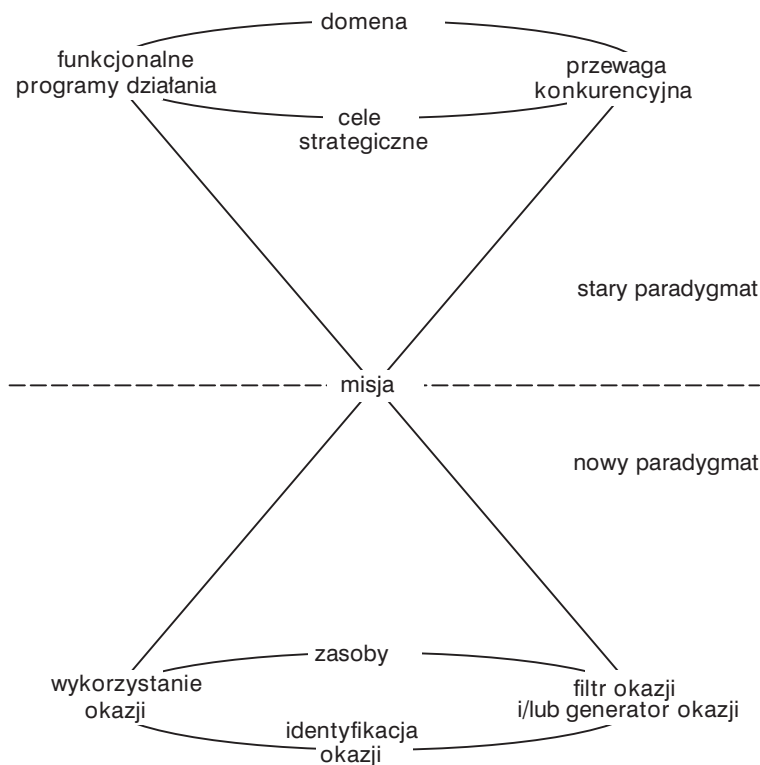
Wspomniana wątpliwość prof. K. Obłója co do tego, czy strategia w ogóle może być elastyczna [22, s. 42], potęguje się w przypadku dość skrajnej elastyczności, jaką jest nieplanowany w dłuższym horyzoncie rozwój firmy, oparty wyłącznie na wykorzystywanych okazjach. Rzecz jednak wymaga doprecyzowania. Przede wszystkim co to oznacza, czy nieplanowany rozwój w dłuższym horyzoncie? Chodzi tu przede wszystkim o klasyczne planowanie strategiczne przedsiębiorstwa w kategoriach: rynków, produktów i wyników finansowych na okres przynajmniej 5 lat. Jednakże przedmiotem planowania strategicznego mogą być przecież same zasoby i, jak się starałem wykazać, same cele strategiczne też mogą być formułowane w kategoriach zasobów [19]. Punktem wyjścia tego typu rozważań są przekonania, że w sytuacji nieprzewidywalnych rynków bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby [7]. Z własnych badań empirycznych wynika, że już ok. 1/3 firm ma zasobową orientację strategiczną przejawiającą się tym, że horyzont planowania zasobów jest dłuższy od horyzontu planowania rynków i produktów [20],

co może być skutkiem narastającej turbulencji otoczenia i niepewności decyzyjnej. Drugą wątpliwością jest możliwość planowania wykorzystywania okazji. Tutaj jednoznacznie trzeba stwierdzić, że z samej definicji okazji jest to niemożliwe, zarówno w przytoczonej wyżej wersji biernego, jak i aktywnego podejścia do okazji (nadawanie sensu okazji zdarzeniom już istniejącym lub kreowanie okazji). Możliwe jest natomiast planowanie warunków, które trzeba spełnić, aby jak okazja zaistnieje, móc ją wykorzystać. I to właśnie leży u podstaw formułowania strategii wykorzystywania okazji. Podstawowym warunkiem, który musi być spełniony, by móc wykorzystać określoną okazję, jest, jak już poprzednio wspomniano, dostęp do zasobów. Ostatecznie potrzebne są zasoby materialne, lecz niekoniecznie własne. Najważniejszy jest dostęp do zasobów materialnych, w tym obcych, a więc niekoniecznie ich posiadanie. Z kolei ten dostęp uwarunkowany jest najczęściej posiadaniem zróżnicowanych i istotnych zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza i umiejętności, postawy i motywacje pracownicze, a nade wszystko zasoby relacyjne. Właśnie te ostatnie są na czele listy najważniejszych zasobów do wykorzystywania okazji, jak to starałem się wykazać we własnych badaniach empirycznych na ten temat [12]. Nawiasem mówiąc, z najbardziej ortodoksyjnej wersji szkoły przedsiębiorczej wynika, że można starać się wykorzystywać okazje bez oglądania się na aktualny stan zasobów [4], [23].

Zasoby, dostęp do nich to nie wszystko. Można przecież *ex ante* określić przeszerzeń (rodzaje) okazji, które są (lub powinny być) przedmiotem zainteresowania konkretnego przedsiębiorstwa. Język ich opisu związany jest ze źródłem pochodzenia (zewnętrznym lub wewnętrznym). Jeżeli źródłem ich pochodzenia jest otoczenie, to niewątpliwie podstawowym językiem ich opisu są kategorie rynkowe. Nadawanie sensu okazji istniejącym już zdarzeniom odbywa się przez swoje ich wyfiltrowanie z ogromnej zwykle liczby różnorodnych identyfikowanych zdarzeń w ogóle. Swoistym „urządzeniem” jest tu więc umowny filtr okazji, tkwiący w głowach menedżerów, który może i powinien być przedmiotem planowania. W przypadku generowania okazji przedmiotem planowania mogą być wspomniane: eksperymenty rynkowe i na przykład rynkowe punkty zaczepienia, o których poprzednio wspomniano. Ostatecznie więc strategia wykorzystywania okazji jawi się jako długofalowy plan organizacji zawierający przede wszystkim [16, s. 209]:

- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje (czyli przyjęcie filtru i/lub generatora okazji);
- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacji) będą identyfikowane jako okazje;
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystywanie okazji;
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.)

Rysunek 2. Dwa stożki paradygmatów strategii organizacji



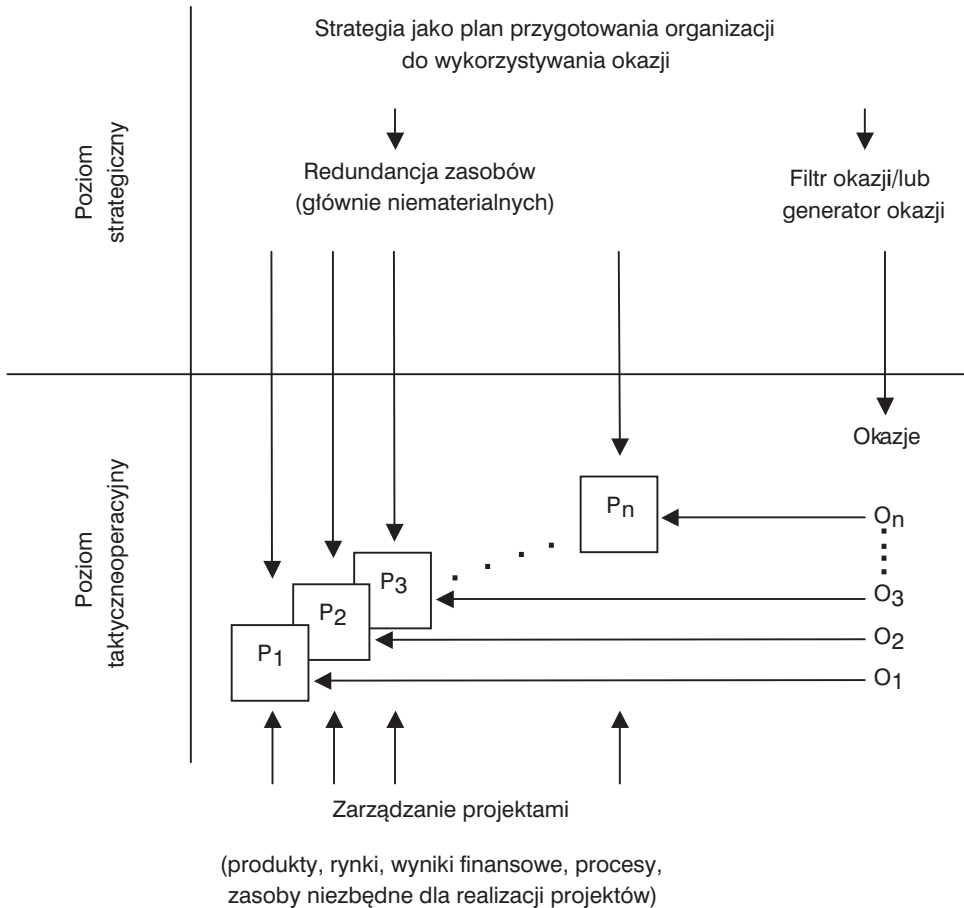
Źródło: [16, s. 210].

Takiego ujęcia nie można zakwalifikować jako strategii wyłaniającej się, samorzutnej, ponieważ jest planem, choć dotyczącym przygotowania organizacji do wykorzystywania okazji. Porównanie istniejącego paradygmatu dotyczącego treści strategii (sformułowanego w znacznym stopniu przez prof. K. Obłója) z proponowanym (wyznanym dotąd raczej w nielicznym kręgu uczonych) przedstawiono na rysunku 2.

Pytanie o to, czy w zarządzaniu strategicznym w zaprezentowanym wyżej ujęciu zasobowym w ogóle giną kategorie rynkowe, jest zasadne i wymaga komentarza. Po pierwsze, nie giną, ponieważ znajdują swoje odbicie w przyjmowanym *ex ante* filtrze okazji, a po drugie, w tradycyjnych ujęciach istnieją, ale już tylko na poziomie taktyczno-operacyjnym, jak zostało to zaprezentowane na rysunku 3. W innej wersji można byłoby sobie wyobrazić, że w planie strategicznym w tradycyjnej, zrównoważonej postaci (zrównoważonej w sensie planowanych rynków i zasobów) owo zrównoważenie dotyczy wyłącznie zasobów materialnych. Horyzont planowania zasobów niematerialnych jest jednak na tym poziomie dłuższy aniżeli innych elementów strategii przedsiębiorstwa. Tak również można zinterpretować wyniki przeprowadzonych

własnych badań empirycznych [20], z których jednoznacznie wynika dłuższy horyzont planowania zasobów niematerialnych niż zasobów materialnych, przy jednoczesnym zidentyfikowaniu znacznego obniżenia horyzontu planowania w ogóle (dominujący przedział planowania to 1–3 lat). Wyłączając jednak ten tok rozumowania na rysunku 3 na poziomie strategicznym zaznaczono jedynie dwa elementy: plan dotyczący zgromadzenia lub uzyskania dostępu do zasobów oraz filtr okazji (lub generator okazji). Na poziomie taktyczno-operacyjnym są plany wykorzystywania konkretnych okazji mające charakter projektów. Zarządzanie projektami, niezależnie od ich proveniencji, jest już bardzo dobrze ustrukturalizowaną działalnością menedżerską zarówno w teorii, jak i w praktyce.

Rysunek 3. Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności



Legenda: projekty P_1, P_2, \dots, P_n związane z wykorzystywaniem okazji O_1, O_2, \dots, O_n

Źródło: [17].

Dalsza operacjonalizacja kategorii modelu zarządzania strategicznego opartego na wykorzystywaniu okazji, przedstawionego na rysunku 3 dotyczy przede wszystkim strategii organizacji identyfikowanej w języku zasobów oraz filtru okazji. Propozycje dotyczące strategii organizacji opisanej w języku zasobów przedstawiałem już w wielu publikacjach. Propozycję w najbardziej ogólnym wydaniu oraz propozycje dotyczące niektórych strategii szczegółowych, dotyczących zasobów niematerialnych: wiedzy, zasobów relacyjnych, kształtowania lojalności pracowniczej (jako przykładu strategii postaw i motywacji pracowniczych) oraz kultury organizacyjnej, przedstawiono w obszernym rozdziale 4.4. monografii [16]. Poniżej tylko dla kompletności tej publikacji zaprezentowano strukturę ogólnej strategii organizacji w języku zasobów, z podaniem źródła pierwszej publikacji na ten temat [13].

Rysunek 4. Identyfikacja strategii firmy w języku zasobów



Źródło: [13].

Drugim elementem modelu na poziomie strategicznym (por. rysunek 3), wymagającym operacjonalizacji, jest filtr okazji. Filtrem okazji może być misja firmy, dominująca logika [21] albo też model zaproponowany w tabeli 1. Generalnie chodzi o to, że, jak już wyżej wspomniano, nie wszystkie zdarzenia w otoczeniu firmy można uznać za okazje. Ich postrzeganie ma charakter subiektywny, i dlatego model zawiera jedynie ogólną strukturę „sita” czy też filtru okazji, a nie ostateczne rozwiązania. Zagadnienia struktur generatora okazji (plany eksperymentów) lub np. rynkowych punktów zaczepienia, jako jeszcze niedopracowane, pominięto w tej publikacji.

Tabela 1. Matryca przykładowych obszarów okazji i przewidywanych efektów ich wykorzystania. Filtr okazji

Spodziewane efekty Obszary okazji	Wzrost sprzedaży w ramach istniejących domen	Wzrost sprzedaży poprzez dywersyfikację koncentryczną	Wzrost sprzedaży poprzez dywersyfikację konglomeratową	Obniżka kosztów	Korzystne pozyskanie zasobów materialnych	Korzystne pozyskanie zasobów niematerialnych	Inne np. w sferach różnych dodatkowych wartości
Konkurenci	X1			X2			
Klienci	X3	X4	X5				
Dostawcy				X6			
Banki					X7		
Organizacje władzy lokalnej					X8		
Prawo, rozwiązania systemowe	X9						
Media						X10	
Inne							

Przykłady:

- X1 – wykup upadającego konkurenta, przejęcie jego klientów,
- X2 – korzystny z punktu widzenia kosztów alians strategiczny,
- X3 – atrakcyjna oferta ze strony dotychczasowego lub nowego odbiorcy,
- X4 – nowe rynki w branżach pokrewnych,
- X5 – nowe rynki w branżach niepokrewnych,
- X6 – długofalowe umowy na dostawy z istotnymi upustami i/lub integracja wertykalna,
- X7 – atrakcyjna oferta produktu bankowego, kredytu,
- X8 – zakup atrakcyjnych terenów komunalnych,
- X9 – możliwość skorzystania z unijnych funduszy strukturalnych,
- X10 – „dobra prasa” z tytułu obiektu sponsorowania

Źródło: [13].

6. Zakończenie

Formułowanie przyszłości firmy w postaci strategii wykorzystywania okazji budzi wiele wątpliwości. Przede wszystkim, czy jest to strategia rozwoju, a może to tylko strategia przetrwania? Czy rozwój może być nieokreślony co do kierunków i innych punktów odniesienia? Czy filtr okazji jest wystarczającym do wyznaczenia kierunków rozwoju? Takich pytań można postawić więcej. Z drugiej strony narastająca turbulencja otoczenia, uniemożliwiająca budowanie wiarygodnych prognoz otoczenia i stwierdzone fakty znacznego skrócenia horyzontu planowania strategicznego w ogóle oraz dłuższy horyzont planowania zasobów niż rynków

(w powoływanych własnych badaniach empirycznych), zmuszają do niekonwencjonalnych rozwiązań w teorii zarządzania strategicznego. Próbą tych ostatnich są propozycje zawarte w tym artykule, poparte wieloletnimi przemyśleniami i badaniami empirycznymi.

Bibliografia

- [1] Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2007, Vol. 1.
- [2] Barney J., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, "Journal of Management", published online 10 March 2011.
- [3] Brown S., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge: Strategy as a structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [4] Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-based Firm Behaviour*, "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22.
- [5] Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- [6] Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, "Harvard Business Review", January 2001.
- [7] Grant R., *Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4.
- [8] Karnami A., Wernerfelt B., *Multiple point competition*, "Strategic Management Journal" 1985, No. 6.
- [9] Kauffman S.A., *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, New York 1995.
- [10] Krupski R., *Planowany, czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?* „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
- [11] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [12] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe nr 1141, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.
- [13] Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*, K. Krzakiewicz (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

- [14] Krupski R., *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty-Metody-Zastosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [15] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [16] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [17] Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- [18] Krupski R., *Teoretyczne aspekty strategii emergentnych*, [w:] *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- [19] Krupski R., *Szkoła zasobowa – znikające cele*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Akademia Ekonomiczną w Katowicach, Katowice 2010.
- [20] Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5.
- [21] Oblój K., *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- [22] Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [23] Stevenson H.H., Jarillo-Mossi J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990, No. 11.
- [24] Sull D.N., *Disciplined Entrepreneurship*, „MIT Sloan Management Review” 2004, nr 1 (46).
- [25] Upson J., Ketchen D.J., Connelly B.L., Ranft A.L., *Competitor analysis and foothold moves* “Academy of Management Journal” (w druku za: Barney J., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, “Journal of Management”, published online 10 March 2011).
- [26] Wood M.S., McKinley W., *The Production Entrepreneurial Opportunity: A Constructivist Perspective*, “Strategic Entrepreneurship Journal” 2010, Vol. 4.

OKAZJE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

W artykule przedstawiono kilka teoretycznych zagadnień związanych z identyfikowaniem i wykorzystywaniem okazji w działalności przedsiębiorstwa. W szczególności przedstawiono systemową klasyfikację rodzajów okazji oraz sposoby uwzględnienia okazji w strategii przedsiębiorstwa, włącznie z możliwością zastąpienia klasycznych rozwiązań w zakresie rozwoju organizacji, strategią wykorzystywania okazji.

SŁOWA KLUCZOWE: OKAZJE, STRATEGIE, ZASOBY

OCCASIONS IN ENTERPRISE'S STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract

The article presents some theoretical assumptions connected with identifying and using occasions in the enterprise's activity. Especially, system classification of occasions types and the ways of considering occasions in an enterprise's strategy, including the possibility of replacing classic solutions in the scope of organization development with the strategy of using occasions, were presented.

KEY WORDS: OCCASIONS, STRATEGY, RESOURCES